

FORMULASI STRATEGI BERSAING PT SUMBER BETON UTAMA

Fransisca Theresia

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: fransiscath@rocketmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui formulasi strategi yang tepat untuk PT Sumber Beton Utama sehingga perusahaan dapat bertahan dari tekanan persaingan industri beton. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara dengan menggunakan *purposive sampling* untuk pemilihan informan. Dalam menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisa lingkungan internal melalui fungsi bisnis dan menganalisa lingkungan eksternal dengan faktor PEST dan lima kekuatan Porter. Kemudian dilakukan analisis SWOT serta dimatrikskan sehingga menghasilkan beberapa alternatif strategi yang bisa diimplementasikan untuk PT Sumber Beton Utama. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

Kata Kunci— Strategi Bersaing, Analisa Lingkungan Internal, Analisis Lingkungan Eksternal, Analisis SWOT

I. PENDAHULUAN

Seiring meningkatnya persaingan dalam dunia bisnis yang semakin ketat, setiap perusahaan dituntut agar dapat tetap bertahan dan bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya demi kemajuan dan eksistensi dari perusahaan tersebut. Perusahaan ditantang untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan yang ada di sekitarnya, atau dengan kata lain setiap perusahaan harus mampu mengikuti perubahan yang terjadi baik perubahan yang dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal) perusahaan. Perusahaan yang mampu terbuka terhadap perubahan maka hal tersebut tidak menjadi suatu masalah yang berarti, namun sebaliknya apabila suatu perusahaan berpikiran secara konvensional dan tidak mengharapkan terjadinya perubahan, maka perusahaan tersebut akan menemukan banyak kesulitan dan hambatan dalam proses bisnisnya.

Jasa konstruksi merupakan salah satu kegiatan bidang ekonomi yang mempunyai peranan penting dalam pencapaian berbagai sasaran, guna menunjang terwujudnya tujuan pembangunan nasional. Selain berperan mendukung berbagai bidang pembangunan, jasa konstruksi berperan pula untuk mendukung tumbuh dan berkembangnya berbagai industri barang dan jasa yang diperlukan dalam penyelenggaraan pekerjaan konstruksi. Perkembangan jasa konstruksi yang pesat membawa implikasi pada persaingan antar perusahaan. Peningkatan jumlah perusahaan ini ternyata belum diikuti dengan peningkatan kualifikasi dan kinerjanya, yang tercermin pada kenyataan bahwa mutu produk, ketepatan waktu pelaksanaan, dan efisiensi pemanfaatan sumber daya manusia, modal, dan teknologi dalam penyelenggaraan jasa konstruksi belum sebagaimana yang diharapkan. Akibatnya tidak sedikit perusahaan di bidang jasa konstruksi ini yang mengalami kebangkrutan dan akhirnya tutup.

Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden Jusuf Kalla sedang menggenjot pembangunan infrastruktur sejak awal jabatan berjalan pada tahun 2014 silam. Pasangan Joko Widodo dan Jusuf Kalla memiliki sembilan agenda prioritas saat terpilih sebagai presiden dan wakil presiden yang disebut dengan Nawa Cita. Salah satu programnya yaitu membangun jalan bebas hambatan atau jalan tol. Hingga akhir 2016 ada 176 km jalan tol baru yang telah dioperasikan. Sedangkan hingga akhir 2017 ini, diharapkan ada tambahan jalan tol baru yang dioperasikan sepanjang 392 km, yang terdiri dari Jalan Tol Trans Jawa dan Trans Sumatera (Simorangkir, 2017, para. 6).

Dalam hal menjalankan pembangunan nasional tersebut tentunya pemilihan perusahaan konstruksi yang digunakan merupakan hal yang sangat penting dalam proses jalannya pembangunan infrastruktur. Presiden Joko Widodo saat ini lebih memfokuskan pembangunan infrastruktur pada daerah Indonesia bagian Timur. Hal tersebut dilakukan karena untuk mengatasi ketimpangan yang terjadi di Indonesia, di mana masyarakat di Kawasan Indonesia Timur terus tertinggal karena tidak adanya pembangunan signifikan (Purnomo, 2016, para. 1).

Dapat terlihat bahwa Presiden Jokowi lebih berfokus melakukan pembangunan pada daerah-daerah lain di Indonesia selain Pulau Jawa yaitu pada daerah Indonesia bagian timur. Hal tersebut cukup berdampak pada perusahaan jasa konstruksi di daerah Jawa khususnya di kota-kota kecil seperti Ngawi, Madiun, dan sekitarnya. Hal tersebut juga dirasakan oleh PT Sumber Beton Utama, dimana penjualan pada PT Sumber Beton Utama pada tahun 2016 sempat mengalami penurunan yang cukup besar dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Dapat diketahui bahwa telah terjadi penurunan penjualan pada PT Sumber Beton Utama pada tahun 2016. Perusahaan membutuhkan strategi-strategi baru agar tetap dapat bertahan pada industri beton. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisa lingkungan internal melalui fungsi bisnis dan menganalisa lingkungan eksternal dengan lima kekuatan Porter dan faktor PEST.

Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang tersebut dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi bisnis saat ini pada PT Sumber Beton Utama?
2. Bagaimana strategi bisnis yang sesuai dengan PT Sumber Beton Utama yang telah disesuaikan dengan kondisi pasar saat ini?

Landasan Teori

Menurut David (2011, p. 18) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai, mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*. Strategi merupakan aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan

sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya lima tahun kedepan, karenanya berorientasi ke masa yang akan datang.

Menurut David (2013, p. 35) “*Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating crossfunctional decisions that enable an organization to achieve its objectives*”. Definisi tersebut menjelaskan bahwa manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

Terdapat tiga tahapan dalam manajemen strategis (David, 2013, p. 35–36) yaitu :

a. Formulasi Strategi

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

b. Implementasi Strategi

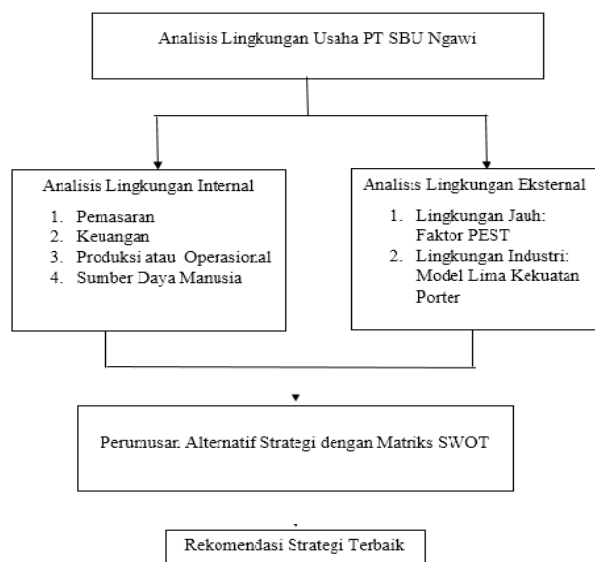
Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi seringkali disebut tahap pelaksanaan dalam manajemen strategis. Melaksanakan strategi berarti memobilisasikan karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan.

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategis adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategis adalah:

- Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini
- Mengukur kinerja
- Mengambil tindakan korektif

Kerangka Berpikir



II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami karakteristik fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian dengan cara deskriptif. Pemilihan jenis penelitian kualitatif deskriptif dirasa cocok dengan tujuan penelitian ini yaitu mendeskripsikan formulasi strategi bersaing yang sesuai dengan PT Sumber Beton Utama.

Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti. Menurut Sugiyono (2003), data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (p. 129). Sumber data primer ini dapat diperoleh dari hasil melakukan wawancara, kuesioner, dan observasi (Sugiyono, 2003, p. 129). Dalam penelitian ini, data primer yang digunakan berupa hasil wawancara pada narasumber-narasumber yang telah ditetapkan baik dalam bentuk transkrip dan rekaman serta identifikasi jenis-jenis strategi yang dapat diformulasikan pada perusahaan tersebut.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, data-data yang telah diolah atau diteliti lebih lanjut dan data yang disajikan oleh pihak lain. Menurut Sugiyono (2003), data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang atau dokumen (p. 129). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini seperti jurnal, bagan struktur organisasi, dokumen-dokumen perusahaan serta gambar atau foto yang diambil secara langsung di perusahaan tersebut.

Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2012, p. 225) bahwa pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan atau triangulasi. Pada penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara kunjungan perusahaan, dokumentasi, dan wawancara.

1. Wawancara

Dalam penelitian ini dipilih untuk melakukan wawancara mendalam, ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang kompleks, yang sebagian besar berisi pendapat, sikap, dan pengalaman pribadi. Pada penelitian ini, akan dipilih informan yang mengetahui dan menguasai semua informasi yang yang diperlukan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik. Dalam penelitian ini, yang menjadi sampel yaitu manajemen tingkat atas (*top management*), dan tingkat menengah (*middle management*). Berikut beberapa informan yang telah dipilih, yaitu:

- Sigit Sutanto yang merupakan pemilik dan juga direktur dari PT Sumber Beton Utama.
- David Efendhi yang merupakan koordinator lapangan dan pemasaran dari PT Sumber Beton Utama.
- Anggun yang merupakan pengurus administrasi dari PT Sumber Beton Utama.

2. Studi pustaka

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari buku-buku referensi, laporan-laporan, majalah-majalah, jurnal-jurnal dan media lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen yang akan digunakan disini berupa foto, gambar, serta data-data mengenai PT Sumber Beton Utama.

Teknik Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2008, p. 246–252), ada tiga langkah dalam proses analisis data, yaitu:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu perlu dicatat secara rinci dan teliti sehingga perlu dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data dilakukan dengan cara merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

3. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing Verification*)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian dilakukan di lapangan.

Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian yang berjudul “Formulasi strategi bersaing pada PT Sumber Beton Utama” ini, akan digunakan teknik triangulasi untuk menguji keabsahan data. Menurut Sugiyono (2012), teknik triangulasi dibagi menjadi 3 tipe, yaitu (p. 373–374):

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi Sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah dipe-roleh melalui beberapa sumber, kemudian data tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan, dan dianalisis hingga menghasilkan suatu kesimpulan.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi Teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner.

3. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dilakukan dengan mengumpulkan data melalui teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan dilakukan pengujian data dengan menggunakan teknik Triangulasi Sumber. Alasan menggunakan teknik triangulasi sumber karena akan mencocokkan dan membandingkan hasil wawancara dari

beberapa informan. Dengan demikian, hal tersebut akan meminimalkan terjadinya bias pada penelitian yang dilakukan serta dapat memperoleh data yang absah dan akurat.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Eksternal

1. Lingkungan Industri

a. Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber yaitu direktur utama, manajer pemasaran, dan bagian admin menjelaskan bahwa pertumbuhan industri pada bidang industri beton saat ini semakin meningkat. Munculnya perusahaan-perusahaan yang serupa membuat persaingan menjadi semakin ketat. Namun masuknya pendatang baru pada bidang industri ini sangat tidaklah mudah karena terdapat beberapa hambatan salah satunya dikarenakan membutuhkan modal yang besar. Untuk membangun usaha yang sejenis dengan PT Sumber Beton Utama dibutuhkan modal yang cukup besar. Modal yang diperlukan yaitu untuk lokasi perusahaan, mesin, kendaraan, karyawan, dan pengadaan bahan-bahan material. Dalam usaha ini mesin merupakan hal yang terpenting, karena untuk membuat beton *readymix* dibutuhkan mesin-mesin yang khusus seperti mesin *batching plant*, *concrete pump*, *colbin* atau *holper*. Selain itu kendaraan juga tidak kalah penting, karena diperlukan truk pompa beton atau yang biasa disebut dengan truk “molen” yang digunakan selama perjalanan mengangkut beton menuju ke tempat tujuan. Dari hasil wawancara bersama direktur perusahaan dapat diketahui bahwa harga mesin maupun kendaraan yang dibutuhkan dalam usaha ini sangatlah mahal. Oleh karena itu, hal ini membuat pendatang baru bisa masuk ke industri ini bila memiliki modal yang besar. Begitu pula dengan bagian admin maupun manajer pemasaran mengatakan hal yang serupa yaitu mengatakan bahwa untuk memulai usaha ini dibutuhkan modal yang cukup besar untuk inventaris baik pabrik atau lokasi perusahaan, mesin, kendaraan, karyawan, dan piutang.

Selain itu terdapat hambatan biaya peralihan yang dibutuhkan pendatang baru untuk menarik konsumen di industri beton ini tergolong tinggi. Perusahaan-perusahaan beton yang ada mengandalkan pelayanan yang memuaskan dan sudah teruji kualitas dari beton itu bagus. Hal tersebut menyebabkan pendatang baru akan memiliki kesulitan untuk berusaha memberikan pelayanan yang lebih baik dan harus dapat membuktikan kualitas beton yang dijual sehingga konsumen dapat tertarik untuk membeli produk di perusahaannya. Pendatang baru tidak melakukan kedua hal tersebut, maka akan sulit bagi pendatang baru untuk menarik konsumen beralih kepada perusahaan mereka. Pendatang baru juga akan mengalami kesulitan untuk mengakses saluran distribusi seperti PT Sumber Beton Utama. Pendatang baru tersebut mengalami kesulitan karena tidak memiliki *channel* yang kuat dalam industri beton, selain itu juga perusahaan yang telah berdiri terlebih dahulu akan lebih memiliki nama dan lebih dipercaya oleh pelanggan dibandingkan dengan pendatang baru.

Lalu pada usaha industri beton ini terdapat beberapa kebijakan pemerintah yang harus dipenuhi. Pendirian perusahaan pada umumnya menurut Undang-

Undang No.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dinyatakan bahwa untuk mendirikan usaha perseroan terbatas diperlukan Surat Keterangan Domisili Perusahaan (SKDP), Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), dan Tanda Daftar Perusahaan (TDP) (Infiniti, 2018, p. 1). Pada industri beton juga terdapat tambahan Izin Gangguan dan Izin Lingkungan. Hal serupa juga dikatakan oleh direktur utama PT Sumber Beton Utama. Hal-hal yang perlu diurus untuk mendirikan usaha ini seperti SIUP, SKDP, TDP, PKP, dan NPWP. Bagian admin dan manajer pemasaran juga memberikan pernyataan yang sama terkait dengan peraturan pemerintah dalam mendirikan usaha ini.

Pada industri beton ini dapat disimpulkan bahwa ancaman masuknya pendatang baru tergolong rendah. Hal tersebut dapat dikatakan demikian karena diperlukannya modal yang besar, biaya peralihan yang tinggi, kesulitan dalam mengakses saluran distribusi karena terbatasnya *channel* yang dimiliki, dan terdapat berbagai kebijakan pemerintah yang harus ditaati untuk mendirikan usaha ini. Dari fakta yang ada dapat disimpulkan bahwa terdapat kesesuaian dengan teori yang ada, di mana dalam teori dikatakan bahwa faktor utama rintangan masuknya pendatang baru yaitu skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya peralihan, akses ke saluran distribusi, dan kebijakan pemerintah (Porter, 2007, pp. 39–46).

b. Persaingan di antara perusahaan yang telah ada

Di kota Ngawi PT Sumber Beton Utama bukanlah satu-satunya perusahaan yang bergerak di bidang industri beton. Jumlah perusahaan dengan bidang yang serupa semakin lama semakin bertambah banyak. Oleh karena itu, PT Sumber Beton Utama memiliki cukup banyak pesaing. Dapat dikatakan bahwa tingkat persaingan yang ada di industri ini cukup tinggi. Pertumbuhan industri beton pracetak saat ini semakin berkembang pesat ditengah maraknya pembangunan infrastruktur maupun gedung. Infrastruktur menjadi salah satu pilar penyokong pertumbuhan ekonomi nasional. Hal ini didukung berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2016, sektor konstruksi berada di posisi ketiga sumber pertumbuhan ekonomi di Indonesia dengan kontribusi 0,51 persen setelah sektor industri pengolahan dan sektor perdagangan. Melihat presentase pertumbuhan industri beton pracetak yang meningkat, maka dapat dikatakan bahwa pertumbuhan industri beton pracetak dan masih memiliki peluang pasar yang bagus.

Terdapat beberapa perusahaan yang menjadi pesaing dari PT Sumber Beton Utama yaitu PT Citra Indobeton Abadi Readymix (Ciamix), CV Java Mix, dan PT Bengawan Beton Readymix. CV Java Mix dan PT Citra Indobeton Abadi Readymix merupakan pesaing utama PT Sumber Beton Utama, dikarenakan perusahaan-perusahaan tersebut juga menjual beton yang serupa dengan PT Sumber Beton Utama.

Tingkat persaingan di industri beton siap pakai ini dapat dikatakan cukup ketat. Kelebihan dari pesaing yaitu berani memberikan harga beton yang lebih murah daripada harga yang ditawarkan oleh PT Sumber Beton Utama. Selain itu juga dari segi sumber daya manusia kompetitor lebih gencar memasarkan dan dengan jumlah yang lebih

banyak. Hal ini dapat terjadi karena harga yang diberikan perusahaan mengikuti harga material, selain itu juga perusahaan selalu mengutamakan kualitas beton sehingga tidak dapat menekan harga. Meskipun pesaing menjual beton dengan harga yang lebih murah, perusahaan mengatasi hal tersebut dengan memberikan pelayanan kepada konsumen sebaik-baiknya. Konsumen yang membutuhkan layanan untuk bertanya-tanya, perusahaan akan dengan senang hati memberikan penjelasan, serta menjelaskan kepada konsumen bahwa harga murah belum tentu berkualitas bagus. Hal itu terbukti bahwa hingga saat ini, belum ada konsumen yang memberikan *complain* kepada perusahaan mengenai kualitas beton yang selama ini diproduksi oleh perusahaan.

Dari hasil wawancara dengan direktur PT Sumber Beton Utama mengatakan bahwa meskipun terdapat pesaing tetapi perusahaan tidak menganggapnya sebagai pesaing, yang terpenting perusahaan selalu bekerja sesuai komitmen yaitu selalu menjaga kualitas dengan harga yang menyesuaikan. Begitu pula manajer pemasaran dan kepala admin mengatakan hal yang serupa. Dari kelebihan ini, PT Sumber Beton Utama dapat mengatasi kekuatan dari kompetitornya.

Semakin banyaknya jumlah pesaing yang ada maka akan membuat kondisi persaingan di industri beton *readymix* memiliki tingkat persaingan yang tinggi. Hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Porter (2007) yang mengatakan bahwa semakin banyak jumlah pesaing maka kemungkinan terjadinya persaingan akan semakin besar (p. 51).

c. Ancaman Potensial Produk Substitusi

Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh dari ketiga narasumber menyatakan bahwa terdapat beberapa produk yang bisa menggantikan beton *readymix*. Produk yang bisa menjadi pengganti beton yaitu seperti beton konvensional, kayu, dan baja. Masing-masing produk memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri. Pada saat ini persediaan kayu semakin terbatas dan jika digunakan untuk keperluan pembangunan akan membutuhkan kayu yang banyak. Pelaksanaan pembangunan menggunakan kayu akan lebih sulit dan memakan waktu yang cukup lama. Ancaman beton *readymix* yang paling besar yaitu beton konvensional karena harga juga terbilang murah, tetapi pelaksanaan pembangunan membutuhkan waktu yang cukup lama. Sedangkan beton *readymix* sendiri memiliki kualitas yang lebih tinggi dan pelaksanaannya lebih cepat dan efisien, serta lebih ramah lingkungan karena kurangnya suara bising, dan polusi udara di lokasi konstruksi. Sehingga lebih nyaman, bagi para pekerja, dan masyarakat sekitarnya. Maka dari itu saat ini konsumen banyak lebih memilih beton *readymix* karena pengerjaannya akan lebih cepat dengan kualitas yang baik.

Perusahaan tidak terlalu cemas dengan adanya produk substitusi dari beton *readymix*, karena pada saat ini konsumen lebih dapat memahami, dan menilai mana yang lebih bagus untuk pengecoran, serta menyesuaikan dengan kebutuhan. Selain itu juga PT Sumber Beton Utama mengantisipasi hal tersebut dengan cara selalu memberikan pelayanan yang terbaik untuk konsumennya sehingga konsumen tidak beralih ke perusahaan lain maupun produk substitusi.

d. Kekuatan tawar-menawar dari pemasok

PT Sumber Beton Utama memiliki beberapa pemasok seperti pemasok semen, obat beton, bahan material seperti batu dan pasir. Pemasok PT Sumber Beton Utama yaitu PT Lintas Bangun Persada Jaya, PT Bumi Pembangunan Pertiwi (Holcim), dan PT Varia Usaha. Dalam mendukung proses pemasaran, pemasok juga memberikan program khusus seperti diskon atau berupa poin-poin kepada PT Sumber Beton Utama. Berikutnya jika poin yang didapat telah mencapai target perusahaan akan mendapatkan *rewards*. Misalnya saja *rewards* yang pernah didapatkan oleh perusahaan seperti mendapatkan tiket tour ke luar negeri untuk dua orang, dan juga mendapat hadiah berupa barang. PT Sumber Beton telah memiliki hubungan yang baik dengan para pemasoknya, maka dari itu tidak ada keinginan untuk berganti pemasok lain.

PT Sumber Beton Utama telah menjalin hubungan dengan pemasoknya dengan jangka waktu yang cukup lama dan berjalan dengan baik. Bagi pemasok-pemasoknya, perusahaan sangat membantu dalam hal penjualan karena biasanya perusahaan mengambil produk dari pemasoknya dalam jumlah yang cukup besar dan secara rutin. Hubungan baik yang telah terjalin antara perusahaan dan pemasoknya menjadikan timbul kepercayaan yang tinggi oleh pemasok-pemasoknya. Hal tersebut akan menjadikan perusahaan maupun pemasoknya sama-sama saling menguntungkan.

Hubungan perusahaan dengan pemasok-pemasoknya telah terjalin cukup lama dan berjalan dengan baik. Perusahaan telah percaya kepada pemasok-pemasoknya karena telah berhubungan dengan baik. Selama ini pemasok selalu memberikan pelayanan yang baik terhadap perusahaan. PT Sumber Beton Utama tidak ada keinginan untuk beralih pada pemasok lain karena telah berjalan dengan baik.

e. Kekuatan tawar-menawar dari konsumen

Pembeli pada PT Sumber Beton Utama bisa bersifat pribadi atau perorangan, ada juga yang berupa proyek-proyek. Jumlah pembelian beton tergantung dari seberapa besar pembangunan yang dikerjakan. Konsumen tersebut membeli beton untuk keperluan pribadi biasanya pembelian beton berjumlah kecil. Kebalikannya, digunakan untuk membangun sebuah proyek, akan membeli beton berjumlah besar dan biasanya secara berkelanjutan. Hal tersebut diperkuat dengan penjelasan yang dipaparkan oleh direktur bahwa jumlah beton yang dibeli tergantung dari kebutuhan konsumen itu sendiri. Selain itu, manajer pemasaran dan bagian admin juga memaparkan hal yang sama dengan direktur PT Sumber Beton Utama.

Diferensiasi produk juga merupakan aspek yang berpengaruh pada industri beton. Konsumen memiliki kekuatan yang kuat serta memiliki hak untuk memilih perusahaan beton mana saja pada saat membutuhkan beton. Hal tersebut bisa terjadi karena produk beton yang ditawarkan telah memiliki standar yang terdeferensiasi dengan mutu beton yang ada, sehingga membuat konsumen mudah untuk membeli beton di

perusahaan serupa yang bergerak dibidang yang sama yaitu beton *readymix*. Selain produk yang terdeferensiasi, harga, dan kualitas beton bersaing juga membuat konsumen dengan mudah beralih kepada perusahaan yang lain. Hal itu menyebabkan perusahaan harus mengutamakan pelayanan konsumen yang baik untuk menghindari beralihnya konsumen ke perusahaan lain.

Biaya yang dibutuhkan konsumen untuk beralih ke perusahaan lain cukup rendah. Hal itu disebabkan karena saat ini telah banyak perusahaan yang menawarkan produk yang sama dengan mutu beton yang sama se-hingga konsumen tidak kesulitan dalam mencari perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber yaitu direktur, manajer pemasaran dan bagian admin mengatakan bahwa biaya beralih ke perusahaan lain cukup kecil. Untuk mengatasi masalah tersebut, PT Sumber Beton Utama menggunakan cara selalu mengutamakan pelayanan yang baik kepada konsumen seperti mau menerima jasa konsultasi pengecoran dan memberikan gratis survei tempat sebelum melakukan pengecoran. Konsumen yang puas tidak akan mudah beralih ke perusahaan lain.

2. Lingkungan Jauh

a. Faktor Politik

Faktor politik merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap PT Sumber Beton Utama. Berdasarkan hasil wawancara, faktor-faktor politik yang memberikan pengaruh pada PT Sumber Beton Utama seperti perijinan tempat usaha, undang-undang lingkungan hidup, undang-undang tentang perburuhan, izin gangguan, dan sistem perpajakan. Perusahaan menaati peraturan yang diberlakukan oleh pemerintah daerah yaitu mengenai izin usaha pada bidang konstruksi sesuai dengan Perda Kabupaten Ngawi Nomor 18 Tahun 2013 tentang izin usaha jasa konstruksi. Selain itu, perusahaan juga menaati peraturan dengan mengikuti undang-undang mengenai izin gangguan sesuai dengan Perda Kabupaten Ngawi Nomor 4 Tahun 2011 Pasal 10 ayat 1, yaitu perusahaan wajib memelihara kelestarian fungsi lingkungan, kesehatan, dan keselamatan kerja sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Produk beton *readymix* yang diproduksi oleh perusahaan bersifat ramah lingkungan, dan perusahaan selalu memperhatikan lingkungan sekitar.

PT Sumber Beton Utama mengikuti segala aturan yang ditetapkan oleh pemerintah. Selain itu juga adanya program pemerintah yang dilakukan oleh Presiden Indonesia yaitu Bapak Joko Widodo tentang pembangunan infrastruktur yang sedang ditingkatkan, terlebih pembangunan jalan tol cukup berdampak bagi perusahaan-perusahaan konstruksi. Kebijakan tersebut secara langsung dapat mempengaruhi sektor bisnis di bidang konstruksi di Indonesia. Di mana Presiden RI akan masih terus melaksanakan pembangunan infrastruktur di Indonesia hingga tahun 2019 mendatang. Hal tersebut bisa menjadikan peluang yang bagus bagi PT Sumber Beton Utama untuk turut serta terlibat dalam proyek pembangunan pemerintah.

Perusahaan juga selalu menaati peraturan pemerintah mengenai penetapan gaji untuk karyawan

sesuai dengan UMK terbaru yang berlaku di kota Ngawi, Jawa Timur. Selain itu adanya peraturan mengenai keamanan dan kesehatan kerja untuk karyawan. Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Ngawi, setiap perusahaan wajib mengikut sertakan tenaga kerjanya dalam program jaminan sosial. Dengan adanya peraturan tersebut, maka perusahaan harus mendaftarkan semua karyawannya untuk mendapatkan program jaminan sosial. Pada saat ini terdapat beberapa karyawan dari PT Sumber Beton Utama yang belum terdaftar untuk mendapatkan BPJS, tetapi akan dilakukan proses pendaftaran untuk semua karyawannya tanpa terkecuali secepat mungkin.

Sistem perpajakan yang berlaku di Kota Ngawi juga menjadi faktor yang mempengaruhi perusahaan. Perusahaan harus selalu melaporkan dan membayar pajak secara rutin dan taat sesuai dengan peraturan yang ada. Kondisi politik yang terus berubah-ubah akan sangat berpengaruh pada PT Sumber Beton Utama. Maka dari itu, perusahaan harus selalu siap untuk menghadapi dan menaati segala peraturan yang diterapkan oleh pemerintah. Oleh karena itu, kondisi politik harus selalu diperhatikan oleh perusahaan sehingga tidak menghambat pengoperasian usaha.

b. Faktor Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada 2016 berdasarkan catatan Badan Pusat Statistik (BPS) sebesar 5,02%, membaik dibandingkan tahun 2015 yang sebesar 4,88%. Secara triwulanan, ekonomi Indonesia pada triwulan IV 2016 tumbuh sebesar 4,94% (Primadytha, 2017, para. 2). Adanya penurunan pada pertumbuhan ekonomi sektor konstruksi dari tahun sebelumnya, yaitu dari 6,36% (Kinerja Sektor Konstruksi Melambat, 2016, para. 1). Salah satu yang menjadi kendala pada pembangunan konstruksi ini yaitu mengenai pembebasan lahan untuk jalan bebas hambatan. Dengan terjadinya hal tersebut, perusahaan merasakan terkena dampaknya yaitu mengalami penurunan penjualan yang cukup besar pada tahun 2016. PT Sumber Beton Utama mengalami penurunan penjualan kurang lebih sebesar 28 persen. Angka tersebut merupakan angka yang cukup besar yang pernah terjadi pada PT Sumber Beton Utama.

Selain pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi juga memberikan pengaruh terhadap penjualan. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Indonesia mencatat bahwa tingkat inflasi pada tahun 2016 sebesar 3,02 persen. Bank Indonesia (BI) memandang ada beberapa alasan yang membuat inflasi tahun 2016 cenderung rendah, alasan pertama adalah adanya koordinasi antara pemerintah dengan bank sentral dalam hal pengendalian inflasi. Selain itu, alasan lain adalah adanya permintaan masyarakat yang naik, namun pada saat bersamaan kapasitas produksi nasional secara keseluruhan belum optimal (Setiawan, 2017, para. 2). Tingkat inflasi yang cenderung rendah tersebut cukup berpengaruh pada penjualan perusahaan, karena daya beli konsumen juga akan menurun. Oleh karena itu, dalam mengatasi permasalahan tersebut perusahaan harus mampu menciptakan strategi-strategi yang baru agar perusahaan dapat mengatasi penurunan daya beli konsumen sehingga penjualan perusahaan akan meningkat.

Dapat disimpulkan bahwa faktor ekonomi memberikan pengaruh yang cukup signifikan pada bidang konstruksi. Oleh karena itu, PT Sumber Beton Utama harus memberikan perhatian secara khusus pada kondisi ekonomi saat ini agar perusahaan tetap dapat bertahan dan berkembang. Hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Ogundele (2005) mengatakan bahwa ekonomi menjadi faktor vital yang harus mendapatkan perhatian perusahaan.

c. Faktor Sosial

Dari aspek sosial ini, dapat dilihat mengenai kecenderungan sikap konsumen dalam bidang konstruksi di kota Ngawi dan sekitarnya. Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga narasumber dapat dikatakan bahwa kebanyakan konsumen saat ini memilih melakukan pembangunan yang cepat dan instan tetapi dengan kualitas yang tetap terjaga. Dalam hal pembangunan, saat ini banyak konsumen yang lebih memilih menggunakan beton *readymix* untuk pengecoran dibandingkan dengan kayu atau beton-beton konvensional. Hal itu disebabkan karena beton *readymix* selain lebih cepat dan bersih, memiliki kualitas yang tinggi dan lebih ramah lingkungan. Beton *readymix* memiliki banyak keunggulan dibandingkan dengan beton konvensional ataupun kayu, yang sangat membedakan yaitu kecepatan pembangunan. Sebenarnya hal itu juga kembali lagi pada kebutuhan konsumen yang berbeda-beda. Terkadang ada konsumen yang lebih memilih beton konvensional karena menyesuaikan dengan *budget* yang dimiliki untuk melakukan pembangunan yang lebih murah, tetapi ada juga konsumen yang memilih beton *readymix* untuk membangun karena lebih cepat sehingga dapat menghemat waktu.

Dapat disimpulkan bahwa sikap konsumen di sini tidak terlalu berpengaruh pada perusahaan karena tergantung dan menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen yang akan melakukan pembangunan itu sendiri. Namun tetap memberikan sedikit pengaruh terhadap operasional perusahaan, maka dari itu tetap perlu diantisipasi oleh perusahaan.

d. Faktor Teknologi

Perkembangan teknologi yang semakin berkembang pesat memberikan pengaruh terhadap PT Sumber Beton Utama. Bukan hanya teknologi seperti komputer atau program, tetapi juga mengikuti teknologi alat-alat yang canggih dan *modern*. Perusahaan telah menggunakan komputer untuk menunjang kegiatan sehari-hari seperti membuat laporan, mencatat keuangan, dapat berhubungan dengan konsumen melalui *e-mail*, dan lain sebagainya. Ada juga teknologi alat, PT Sumber Beton Utama selalu menggunakan alat yang canggih dan terkini. Sebagai contoh yaitu perusahaan menggunakan obat *Additive* untuk memperkeras dan memperkuat beton, ada juga penggunaan aplikasi timbangan *modern* dan beton *screening*. Timbangan tersebut digunakan untuk menimbang tiga bahan yaitu semen, air, dan material. Perusahaan menggunakan beton *screening*, dimana beton *screening* yaitu beton jadi atau siap curah yang

komposisinya terdiri dari pasir beton, batu *screening*, semen (bahan *additive*), dan air.

Perusahaan menggunakan alat-alat pendukung untuk menciptakan beton dengan kualitas yang baik. Oleh karena itu, perusahaan selalu mengikuti perkembangan teknologi yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Mengikuti perkembangan teknologi maka dapat mempermudah perusahaan dalam melakukan kegiatan dan tentunya akan lebih cepat. Saat ini perusahaan telah memiliki website untuk memudahkan konsumen, tetapi *website* tersebut belum dijalankan secara maksimal dan masih jarang di *update* mengenai info-info terbaru dari perusahaan. Untuk kedepannya perusahaan akan memperbarui situs *websitenya* dan menjalankannya lebih maksimal. Oleh karena itu, perkembangan teknologi memiliki pengaruh yang cukup besar karena dapat membantu perusahaan lebih cepat untuk mengolah data perusahaan, membantu pekerjaan, dan juga dapat membantu menghasilkan beton dengan kualitas yang baik.

Analisis Lingkungan Internal

1. Fungsi Pemasaran

Target pasar dari PT Sumber Beton Utama sebagian besar berupa proyek-proyek pembangunan infrastruktur, tetapi disamping itu juga terdapat konsumen perorangan atau individu. Dalam PT Sumber Beton Utama tidak terdapat konsumen tetap, karena berdasarkan hasil wawancara dengan direktur mengatakan bahwa konsumen pada industri beton tidak sama halnya dengan konsumen kebutuhan sehari-hari yang membeli sebuah produk secara rutin. Konsumen akan membeli beton hanya pada saat sedang membutuhkan beton untuk pembangunan, jika pembangunan telah selesai maka sudah tidak membutuhkannya lagi. Biasanya konsumen akan melakukan pembelian berikutnya dalam jangka waktu yang cukup lama, karena bangunan bersifat permanen atau jangka panjang.

Penetapan harga pada PT Sumber Beton Utama dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu perubahan harga material. Penetapan harga beton didasarkan pada harga material dari pemasok, misalnya jika harga semen naik maka harga beton juga akan meningkat, begitu pula dengan harga bahan material yang lain seperti pasir dan koral. Harga beton akan menyesuaikan dengan naik turunnya harga bahan material. Selain itu penetapan harga beton juga mengikuti harga yang berlaku di pasaran untuk dapat bersaing dengan perusahaan yang lain. Penetapan ongkos kirim juga dapat berubah dengan mengikuti harga bahan bakar yang berlaku. Harga beton yang tertera ditabel berikut ini merupakan harga yang sudah termasuk PPN 10%. Pada perusahaan terdapat minimal pengiriman beton yaitu sebesar 6 m³, jika kurang dari 6 m³ maka ongkos kirim akan dikalikan 6 (*full mixer*)/kelipatannya.

Tabel 4.1

Harga Produk PT Sumber Beton Utama

Mutu Beton	Harga/m ³
B-0	Rp 615.000,00
K-125	Rp 691.000,00
K-175	Rp 737.000,00
K-225	Rp 769.000,00
K-250	Rp 794.000,00

K-275	Rp 818.000,00
K-300	Rp 834.000,00
K-350	Rp 882.000,00
K-400	Rp 916.000,00

Sumber: Data PT Sumber Beton Utama

PT Sumber Beton Utama juga menyediakan penyewaan *concrete pump* untuk memudahkan pengecoran. Berikut ini merupakan tabel harga sewa *concrete pump* untuk jarak 0 km s/d 10 km, jika jarak lebih dari 10 km maka harga sewa pokok pompa menyesuaikan jarak dan tingkat kesulitan pengecoran.

Tabel 4.2

Harga Sewa Concrete Pump Jarak 0 km s/d 10 km

Keterangan	Harga Sewa
Harga sewa pokok concrete pump / 60 m ³ / 5 pipa	Rp 3.000.000,00
Pengecoran lebih dari 60 m ³ dikenakan biaya / m ³	Rp 30.000,00
Penyambungan pipa lebih dari 5 pipa dikenakan biaya / pipa	Rp 35.000,00

Tabel 4.3

Harga Ongkos Kirim (m³)

Jarak Tempuh	Ongkos Kirim	Jarak Tempuh	Ongkos Kirim
0 – 10 km	Rp 28.000,00	56 – 60 km	Rp 134.000,00
11 – 15 km	Rp 36.000,00	61 – 65 km	Rp 182.000,00
16 – 20 km	Rp 43.000,00	66 – 70 km	Rp 190.000,00
21 – 25 km	Rp 62.000,00	71 – 75 km	Rp 197.000,00
26 – 30 km	Rp 69.000,00	76 – 80 km	Rp 205.000,00
31 – 35 km	Rp 77.000,00	81 – 85 km	Rp 277.000,00
36 – 40 km	Rp 84.000,00	86 – 90 km	Rp 285.000,00
41 – 45 km	Rp 112.000,00	91 – 95 km	Rp 293.000,00
46 – 50 km	Rp 119.000,00	96 – 100 km	Rp 301.000,00
51 – 55 km	Rp 127.000,00	101 – 105 km	Rp 309.000,00

Sumber: Data PT Sumber Beton Utama

Dalam aspek promosi, pada saat ini PT Sumber Beton Utama melakukan strategi “jemput bola” yang memiliki arti bahwa perusahaan selalu mengikuti perkembangan infrastruktur yang saat ini terus ditingkatkan, dan perusahaan selalu mengikuti kebijakan pemerintah baik itu pemerintah pusat maupun daerah. Hingga saat ini perusahaan selalu berusaha menjalin hubungan baik dengan pemerintah khususnya pemerintah daerah Kabupaten Ngawi. Pembangunan infrastruktur saat ini sedang ramai khususnya pembangunan tol, perusahaan biasanya melobi dengan BUMN atau pemerintah Kabupaten Ngawi untuk mengikuti tender sebuah proyek-proyek pemerintah.

Saat ini perusahaan tidak melakukan promosi-promosi yang lain. Untuk promosi dalam bentuk pemotongan harga, perusahaan tidak pernah melakukan hal tersebut karena perusahaan selalu mengutamakan kualitas beton dan tidak berpatok dengan harga murah. Hal tersebut seperti yang dikatakan oleh direktur bahwa PT Sumber Beton Utama selalu menjaga kualitas beton yang terbaik dengan harga yang menyesuaikan, tidak berfokus pada harga yang murah tetapi kualitas belum tentu baik. Demikian pula manajer pemasaran dan bagian admin mengatakan hal yang serupa bahwa perusahaan tidak memberikan potongan harga, karena harga

yang diberikan sudah sesuai dengan kualitas beton yang dimiliki oleh perusahaan.

Pada saat ini PT Sumber Beton Utama belum memiliki layanan konsumen secara khusus, tetapi perusahaan selalu berusaha memberikan pelayanan yang ter-baik untuk konsumen yang akan membeli beton atau hanya sekedar bertanya-tanya mengenai info beton. Sebagai contoh jika ada konsumen yang akan membangun sebuah gedung dan membutuhkan informasi, manajer pemasaran akan turun ke lapangan untuk melakukan kunjungan survei guna melihat akses jalan yang akan dilewati ke lokasi proyek tanpa mengenakan biaya tambahan. Selain itu perusahaan juga memberikan gratis konsultasi kepada calon konsumen untuk kebutuhan proyek agar lebih efektif dan efisien pada saat pengerjaan cor. Perusahaan juga akan melayani calon konsumen yang bertanya-tanya melalui telepon atau *e-mail*. Hal ini diperkuat oleh pernyataan direktur bahwa perusahaan selalu memberikan layanan kepada konsumen yang baik dan untuk kedepannya akan terus ditingkatkan untuk layanan konsumen. Begitu pula halnya dengan manajer pemasaran dan bagian admin mengatakan hal yang sama dan kedepannya akan mengajukan untuk menambah fasilitas layanan konsumen.

Pada PT Sumber Beton Utama belum terdapat divisi pemasaran secara terstruktur, hanya saja ada beberapa karyawan yang bertugas mengurus bagian pemasaran dan penjualan dibantu dengan karyawan bagian admin. Manajer pemasaran bertugas menjadi koordinator yang akan terjun ke lapangan untuk melakukan survei sebelum melakukan proyek pembangunan. Manajer pemasaran juga akan membawahi karyawan-karyawan lain bagian penjualan. Laporan-laporan penjualan akan dilaporkan kepada manajer pemasaran. Tugas manajer pemasaran akan dipertanggung jawabkan dan dilaporkan kepada direktur.

Koordinasi dalam divisi pemasaran pada PT Sumber Beton Utama dapat dikatakan sudah berjalan dengan baik. Koordinasi antar karyawan bagian pemasaran dapat berjalan dengan baik, karena masing-masing telah memahami tugas dan tanggung jawab yang harus dikerjakan. Karyawan yang masih bingung mengenai pekerjaannya, karyawan yang lain akan saling membantu satu sama lain. Selama bekerja, karyawan di PT Sumber Beton Utama selalu saling menghargai, saling membantu, dan selalu terbuka jika terdapat permasalahan. Oleh karena itu koordinasi dalam divisi ini telah terjalin dengan baik dan lancar. Hal tersebut juga diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh ketiga narasumber yaitu direktur, manajer pemasaran, dan bagian admin.

Dalam PT Sumber Beton Utama belum terdapat divisi pemasaran secara terstruktur, hanya saja terdapat beberapa karyawan yang mengurus bagian pemasaran sekaligus koordinator lapangan. Dalam hal mengontrol divisi pemasaran PT Sumber Beton Utama melihat laporan penjualan setiap bulannya. Dari laporan penjualan tersebut, perusahaan akan melihat penjualan pada bulan itu meningkat atau menurun. Selain itu karyawan perusahaan bersama dengan direktur secara rutin mengadakan diskusi bersama-sama untuk membahas permasalahan yang muncul di perusahaan serta mencari solusi yang terbaik.

2. Fungsi Keuangan

Perencanaan dan pengelolaan keuangan pada PT Sumber Beton Utama masih dilakukan secara tradisional dan sederhana. Setiap harinya bagian admin akan membuat laporan-laporan mengenai keuangan misalnya seperti membuat rekap tagihan, dan rekap kas keluar masuk harian. Laporan tersebut kemudian akan diserahkan kepada bendahara perusahaan.

Dalam hal pembayaran tagihan dan pembayaran yang berjumlah besar, misalnya seperti membayar tagihan uang semen harus melalui bendahara yaitu istri dari Bapak Sigit untuk meminta dana. Untuk pengelolaan keuangan sepenuhnya dipegang oleh bendahara perusahaan yaitu Ibu Bernadetta.

Pemilahan dana dalam perusahaan ini juga tidak dilakukan secara khusus. Perusahaan misalnya membutuhkan dana untuk menunjang kegiatan perusahaan dilaporkan kepada direktur, dan bila direktur telah menyetujuinya maka dana akan diberikan. Dalam perusahaan hanya ada perencanaan keuangan mengenai pembayaran ke pemasok, seperti pemasok semen. Untuk selebihnya tidak direncanakan secara *detail* karena biasanya perusahaan melakukan secara mendadak tetapi dengan mendiskusikannya terlebih dahulu dengan direktur terutama untuk dana yang berjumlah besar.

Pada PT Sumber Beton Utama pembayaran dapat dilakukan secara tunai maupun kredit. Untuk pembayaran secara kredit biasanya diberikan waktu selama 2 minggu untuk pelunasan atau jika ada pengecoran berlanjut maka pembayaran bisa dilunasi saat pengerjaan proyek telah selesai. Untuk nota-nota yang jatuh tempo, maka bagian admin akan mengingatkan konsumen untuk segera melakukan pelunasan melalui media telepon.

Berdasarkan hasil wawancara bersama dengan manajer pemasaran dan bagian admin mengatakan koordinasi dalam divisi keuangan selama ini berjalan cukup baik. Perusahaan muncul permasalahan dalam hal keuangan, maka secepat mungkin akan didiskusikan bersama dengan direktur dan bendahara, sehingga masalah-masalah tersebut tidak berlarut-larut yang dapat mempengaruhi kinerja yang lain. Hal ini juga sama halnya yang dipaparkan oleh direktur yaitu bahwa di perusahaan jika ada permasalahan keuangan akan langsung didiskusikan secara tim dan mencari solusinya secepat mungkin.

Pengontrolan dana dalam perusahaan ini dilakukan oleh bagian admin dan bendahara perusahaan. Setiap harinya bagian admin akan membuat laporan keuangan, rekap tagihan, dan rekap keluar masuk kas yang akan diserahkan kepada bendahara perusahaan sebagai pertanggung jawaban keuangan. Setelah itu akan dilakukan pencocokan oleh bendahara perusahaan, apabila terjadi ketidakcocokan dengan data yang dibuat oleh bagian admin, maka hal tersebut langsung akan dilakukan pengecekan ulang untuk menghindari terjadinya kesalahan.

3. Fungsi Produksi atau Operasional

PT Sumber Beton Utama memiliki berbagai mesin-mesin, truk molen, dan peralatan yang semuanya berada di lokasi perusahaan. Mesin-mesin yang dimiliki perusahaan yaitu seperti *batching plant*, pompa beton atau *concrete pump*, dan *bulldozer*. Sedangkan untuk bahan-bahan material seperti pasir dan batu juga berada di lokasi perusahaan yang berdekatan dengan mesin-mesin yang lainnya sehingga memudahkan pada saat pengangkutan dan pencampuran bahan.

PT Sumber Beton Utama selalu melakukan pengontrolan pengadaan persediaan produk secara berkala untuk menghindari terjadinya kekosongan bahan-bahan material pembuatan beton. Perusahaan selalu memastikan setidaknya di mesin penampung semen atau silo terdapat 60 ton semen, di mana masih mampu untuk pengecoran mulai dari 1000-2000 kubik beton. Selain itu perusahaan juga mempersiapkan adanya *stock order* berupa *logistic material* seperti pasir dan batu

pecah. Perusahaan selalu mengutamakan material-material dengan mutu yang tinggi, apabila persediaan semen telah menipis, maka perusahaan akan melakukan pemesanan kepada supplier semen untuk persediaan berikutnya serta agar terhindar terjadinya kekosongan bahan material. Untuk pemesanan semen, perusahaan biasanya akan meminta dalam jumlah yang besar. Sedangkan untuk pasir, jika ada permintaan pengecoran maka perusahaan akan mengambil sendiri pasir tersebut dari Klaten, Jawa Tengah.

Proses pengangkutan beton pada PT Sumber Beton Utama berawal dari pencampuran semua bahan-bahan material didalam mesin *concrete batching plant*. Dalam mesin semua bahan material akan diaduk secara bersamaan. Setelah pengadukan selesai, campuran beton dibawa ke tempat penuangannya atau ke tempat di mana konstruksi akan dibuat. Pengangkutan beton dari tempat pengadukan hingga ke tempat penyimpanan akhir harus dilakukan sedemikian rupa untuk mencegah terjadinya pemisahan dari bahan yang telah dicampur dan tanpa hambatan yang dapat mengakibatkan hilangnya plastisitas beton antara pengangkutan yang berurutan. Menurut SNI 03 - 2847 - 2002 pengangkutan adukan meliputi :

1. Beton harus diantarkan dari tempat pencampuran ke lokasi pengecoran dengan cara yang dapat mencegah terjadinya pemisahan (segregasi) atau hilangnya bahan.
2. Peralatan pengantar harus mampu mengantarkan beton ke tempat pengecoran tanpa pemisahan bahan dan tanpa sela yang dapat mengakibatkan hilangnya plastisitas campuran.

Pengangkutan dikerjakan dengan menggunakan *truckmixer* atau truk molen dan selama dalam perjalanan, *mixer* diputar dengan RPM yang tinggi. Lama perjalanan dari pabrik ke lokasi pembangunan harus sudah diperkirakan, karena untuk mendapatkan hasil cor yang bagus. Untuk menghindari panas yang tinggi dan penguapan maka biasanya pengangkutan dilaksanakan dilaksanakan pada malam hari.

4. Fungsi Sumber Daya Manusia

PT Sumber Beton Utama saat ini memiliki karyawan sebanyak 29 orang. Perekrutan karyawan di perusahaan ini masih bersifat sederhana, tidak melalui media apapun untuk menawarkan lowongan kerja dan hanya mencari sesuai kebutuhan. Perusahaan mengandalkan *mouth to mouth* dari karyawan perusahaan itu sendiri. Karyawan yang telah bekerja di perusahaan akan merekomendasikan kepada teman-temannya untuk melamar pekerjaan di perusahaan. Bagi calon karyawan yang ingin melamar di perusahaan cukup membawa CV, jika CV calon karyawan tersebut sesuai dengan kriteria dan kebutuhan perusahaan maka perusahaan akan memanggil untuk proses *interview*. Proses penerimaan calon karyawan akan dirundingkan oleh direktur bersama tim karyawan yang lain.

Perusahaan menetapkan kriteria dalam melakukan rekrutmen karyawan sesuai dengan kebutuhan. Perusahaan membutuhkan karyawan bagian lapangan maka akan dicari karyawan lulusan sarjana teknik yang bisa mengetahui tentang infrastruktur, jika yang dibutuhkan adalah karyawan bagian admin maka akan dicari karyawan lulusan sarjana ekonomi. Hal yang penting dalam perusahaan yaitu mencari karyawan yang jujur dan terampil. Pada perusahaan, masih sering terjadinya pemberhentian kerja oleh karyawan secara tiba-tiba dengan alasan pribadi. Hal itu menyebabkan *turnover* karyawan masih cukup tinggi, sehingga perusahaan harus mampu mengatasi hal tersebut dengan cara mencari penyebab utama alasan pemberhentian kerja secara tiba-tiba oleh karyawan.

Pelatihan dan pengembangan yang secara formal di perusahaan ini masih belum ada. Perusahaan hanya menerapkan program training untuk karyawan baru selama 3 bulan. Karyawan baru akan diberi masa percobaan untuk bekerja di PT Sumber Beton Utama. Selama masa percobaan itu, perusahaan akan membantu dan membimbing karyawan baru tersebut mengenai tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan. Setelah 3 bulan berjalan, perusahaan akan melihat dan mempertimbangkan hasil kinerja karyawan tersebut, apabila sesuai dengan kriteria perusahaan, maka karyawan tersebut akan benar-benar diterima menjadi karyawan tetap PT Sumber Beton Utama.

Sistem pemberian gaji pada PT Sumber Beton Utama berbeda-beda, disesuaikan dengan jabatannya masing-masing. Pada perusahaan terdapat uang makan yang diberikan karyawan tiap minggu, sedangkan untuk gaji diberikan setiap akhir bulan. Selain itu pada perusahaan ini juga terdapat komisi, dimana komisi tersebut diberikan kepada karyawannya yang melakukan pengecoran beton per harinya. Komisi akan dihitung berdasarkan berapa kubik beton yang dikerjakan per orang dan per harinya, jadi komisi tiap karyawan dapat berbeda-beda. Dalam perusahaan ini, uang makan dibedakan menjadi 2 macam yaitu uang makan *standby* dan uang makan produksi. Jadi uang makan akan dibedakan untuk karyawan yang mengerjakan proyek dan uang makan untuk karyawan yang hanya *standby* di kantor. Untuk gaji pokok yang diterima, perusahaan memberi upah kepada karyawannya sesuai dengan UMK (Upah Minimum Kota) yang berlaku di kota Ngawi sesuai dengan peraturan daerah. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh ketiga narasumber yaitu direktur, manajer pemasaran, dan kepala admin PT Sumber Beton Utama.

PT Sumber Beton Utama memberikan jaminan kesehatan kepada karyawannya, meskipun saat ini belum semua karyawan telah memilikinya. Jaminan kesehatan yang diberikan perusahaan yaitu berupa BPJS. Manfaat BPJS adalah karyawan dapat menggunakannya untuk berobat secara gratis bagi rumah sakit yang menerima BPJS. Semua biaya BPJS karyawan ditanggung oleh perusahaan. Dari pernyataan yang diungkapkan oleh direktur, untuk kedepannya semua karyawan dari PT Sumber Beton Utama akan diberikan jaminan kesehatan tanpa terkecuali, untuk saat ini masih proses dilakukan. Hal ini diperkuat oleh manajer pemasaran dan kepala admin yang mengatakan hal serupa yaitu terdapat BPJS untuk karyawan di perusahaan ini.

Matriks SWOT

Berikut rincian dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari PT Sumber Beton Utama:

Kekuatan (*Strength*)

- S1. Perusahaan selalu mengutamakan kualitas beton.
- S2. Perusahaan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan
- S3. Koordinasi dan hubungan antara karyawan terjalin dengan baik.
- S4. Hubungan dengan pihak luar terjalin secara efektif dan efisien.
- S5. Reputasi perusahaan dimata pembeli dan pemasok baik.

Kelemahan (*Weakness*)

- W1. *Turnover* karyawan masih tinggi.
- W2. Belum adanya media pemasaran untuk promosi
- W3. *Job description* karyawan belum tersusun dengan baik.

Peluang (*Opportunity*)

- O1. Banyaknya proyek pembangunan infrastruktur saat ini.

- O2. Memperluas jangkauan proyek pembangunan.
 O3. Kebutuhan beton *readymix* semakin meningkat.
 O4. Diferensiasi mutu beton beragam sehingga menyesuaikan kebutuhan konsumen.

Ancaman (Threat)

- T1. Persaingan di industri yang semakin ketat.
 T2. Pesaing memiliki strategi berbeda-beda dalam berkompetisi.
 T3. Adanya ancaman industri pengganti.

berbeda-beda dalam berkompetisi. 3. Adanya ancaman industri pengganti.	2. Menjaga kepercayaan dan hubungan yang baik dengan konsumen pemasok, maupun pihak luar. (S3, S4, S5, T2, T3)	promosi untuk meningkatkan penjualan. (W2, T1, T2)
---	---	---

Internal Eksternal	&	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
		1. Perusahaan selalu mengutamakan kualitas beton. 2. Perusahaan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan. 3. Koordinasi dan hubungan antara karyawan terjalin dengan baik. 4. Hubungan dengan pihak luar terjalin secara efektif dan efisien. 5. Reputasi perusahaan baik dimata pembeli dan pemasok.	1. <i>Turnover</i> karyawan masih tinggi. 2. Belum adanya media pemasaran untuk promosi. 3. <i>Job description</i> karyawan belum tersusun dengan baik.
Peluang (Opportunity)		Strategi SO	Strategi WO
1. Banyaknya proyek pembangunan infrastruktur saat ini. 2. Memperluas jangkauan proyek pembangunan. 3. Kebutuhan beton <i>readymix</i> meningkat. 4. Diferensiasi mutu beton beragam sehingga menyesuaikan kebutuhan konsumen		1. Memperluas jangkauan proyek pembangunan hingga ke berbagai daerah. (S2, S4, S5, O1, O2, O3) 2. Terus meningkatkan kualitas beton dan kualitas layanan konsumen. (S1, S2, S3, O3, O4)	1. Meningkatkan promosi dengan memaksimalkan teknologi seperti media <i>website</i> . (W2, O1, O2, O4) 2. Memberikan pelatihan khusus kepada karyawan agar kinerjanya semakin baik. (W1, O3) 3. Memperbarui struktur manajemen perusahaan. (W3, O2)
Ancaman (Threat)		Strategi ST	Strategi WT
1. Persaingan di industri yang semakin ketat. 2. Pesaing memiliki strategi		1. Menjaga dan meningkatkan kualitas dan layanan pada konsumen. (S1, S2, T1, T2)	1. Memaksimalkan kualitas beton dan kualitas layanan perusahaan. (W1, W3, T1, T3) 2. Memaksimalkan

Formulasi Strategi

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)
 Strategi SO merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang paling menguntungkan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang dapat diterapkan oleh PT Sumber Beton Utama untuk meningkatkan kekuatan bersaing perusahaan dengan melihat peluang yang ada yaitu sebagai berikut:
 - a. Memperluas jangkauan proyek pembangunan hingga ke berbagai daerah.
 - b. Terus meningkatkan kualitas beton dan kualitas layanan konsumen.
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
 Strategi WO merupakan strategi yang memperbaiki kelemahan perusahaan yang paling merugikan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Dengan menggunakan strategi ini maka perusahaan dapat mengatasi kelemahan yang dimiliki dengan peluang yang ada sehingga dapat menguntungkan. Strategi yang dapat diterapkan oleh PT Sumber Beton Utama yaitu sebagai berikut:
 - a. Meningkatkan promosi dengan memaksimalkan teknologi seperti media *website*.
 - b. Memberikan pelatihan khusus kepada karyawan agar kinerjanya semakin baik.
 - c. Memperbarui struktur manajemen agar tersusun dengan baik dan kinerja perusahaan lebih maksimal.
3. Strategi ST (*Strength-Threat*)
 Strategi ST merupakan strategi yang menggunakan kekuatan ter-besar untuk mengatasi ancaman yang ada. Strategi yang bisa digunakan PT Sumber Beton Utama, sebagai berikut:
 - a. Menjaga dan meningkatkan kualitas layanan pada konsumen.
 - b. Menjaga kepercayaan dan hubungan yang baik dengan konsumen, pemasok, maupun pihak luar..
4. Strategi WT (*Weakness-Threat*)
 Strategi WT merupakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman. Strategi yang bisa digunakan PT Sumber Beton Utama, sebagai berikut:
 - a. Memaksimalkan kualitas beton dan kualitas layanan perusahaan.
 - b. Memaksimalkan promosi untuk meningkatkan penjualan.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang dapat dilakukan perusahaan berdasarkan strategi yang ada yaitu, sebagai berikut:

1. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

- a. Dengan melakukan promosi yang lebih gencar, seperti memasang iklan dan memaksimalkan penggunaan media teknologi khususnya *website* untuk melakukan promosi.
 - b. Dengan menambah program-program khusus misalnya memberikan diskon atau hadiah untuk konsumen yang membangun proyek dalam skala yang besar.
 - c. Dengan terus meningkatkan kualitas layanan pada konsumen agar konsumen tidak mudah beralih ke perusahaan lain.
 - d. Dengan menambah karyawan yang berfokus pada pemasaran dan melakukan promosi.
2. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)
 - a. Dengan memperluas jangkauan pembangunan proyek hingga ke berbagai daerah.
 - b. Dengan meningkatkan keterlibatan perusahaan dalam proyek pembangunan pemerintah seperti mengikuti tender-tender.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Strategi bersaing yang dapat diimplementasikan pada PT Sumber Beton Utama dalam menghadapi persaingan yaitu strategi intensif penetrasi pasar dan pengembangan pasar. Dalam strategi intensif penetrasi pasar, perusahaan dapat melakukan promosi yang lebih gencar dengan menggunakan media teknologi, menambah program-program khusus, meningkatkan kualitas layanan pada konsumen, serta menambah karyawan yang berfokus pada bidang pemasaran. Untuk strategi intensif pengembangan pasar, perusahaan dapat memperluas jangkauan pembangunan proyek hingga ke berbagai daerah, dan lebih meningkatkan keterlibatan perusahaan dalam proyek pembangunan pemerintah seperti mengikuti tender-tender.

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan, maka saran yang akan diberikan pada perusahaan yaitu:

1. PT Sumber Beton Utama diharapkan lebih maksimal dalam hal melakukan promosi dengan memaksimalkan penggunaan *website* perusahaan yang telah ada. Melalui *website* tersebut jika dikelola secara maksimal seperti sering memperbarui info-info terbaru perusahaan, maka perusahaan akan dapat lebih dikenal dan jangkauan pasar akan lebih luas.
2. PT Sumber Beton Utama diharapkan memperbaiki struktur manajemen perusahaan agar lebih bersifat formal dan terstruktur, sehingga pembagian tugas dan tanggung jawab menjadi lebih jelas. Struktur manajemen yang jelas akan membantu memaksimalkan kinerja perusahaan.
3. PT Sumber Beton Utama dapat mempertimbangkan untuk memperluas daerah jangkauan pembangunan oleh perusahaan, seperti misalnya saja memperluas hingga ke daerah Jawa Tengah.
4. PT Sumber Beton Utama diharapkan selalu meningkatkan pelayanan pada konsumen dan mengutamakan hasil produksi beton yang berkualitas tinggi. Penambahan layanan-layanan konsumen juga sangat diperlukan pada perusahaan untuk meningkatkan kepuasan konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrilita, N. (2013). Analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran sepeda motor pada PT. Samekarindo Indah di Samarinda. *eJournal Admistrasi Bisnis*, 1(1), 56–70.
- Beheshti, S. (2013). Strategic planning for parsa chemical industry company using SWOT Analysis, QSPM model (one of the top companies of Iranian paint) Mohammad reza shojaee, 3(12), 146–153.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases* (13th ed.). The United State of America: Prentice Hall.
- _____. (2012). *Strategic management (manajemen strategis konsep)*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. (2013). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gregory G. Dess, G. T. Lumpkin, & Taylor, M. L. (2005). *Strategic management, text and cases*. Singapore: McGraw Hill Book Co.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2011). *Manajemen strategis*. Yogyakarta: Andi.
- _____. (2012). *Strategic management and bussiness policy: Toward global sustainability* (13th ed.). New York: Pearson.
- Indonesia. Jaringan Dokumentasi Dan Informasi Hukum. Peraturan Daerah Kabupaten Ngawi Nomor 4 Tahun 2011 Tentang Retribusi Izin Gangguan. Retrieved from http://www.jdih.setjen.kemendagri.go.id/files/KAB_NGA_WI_4_2011.pdf.
- _____. Pusat Informasi Produk Hukum Tentang Desa. Peraturan Daerah Kabupaten Ngawi Nomor 18 Tahun 2013 Tentang Izin Usaha Jasa Konstruksi. Retrieved from <http://perdes.pemdes.kemendagri.go.id/files/peraturan/1503869133-Perda%20No.18-2013%20ttg%20Izin%20Usaha%20Jasa%20konstruksi.pdf>.
- Infiniti. (2018). 7 cara mendirikan PT & persyaratan yang harus dilengkapi di 2018. *Infiniti*. Retrieved from <http://infiniti.id/mendirikan-pt>.
- Koran Sindo. (2016). Kinerja sektor konstruksi melambat. *Okezone Finance*. Retrieved from <https://economy.okezone.com/read/2016/09/09/320/1485439/kinerja-sektor-konstruksi-melambat>.
- Mayasari. (2010). *Strategi bersaing usaha Sate Bebek H. Syafe'i Cibeber Kota Cilegon Provinsi Banten*. Unpublished undergraduate thesis, Institut Pertanian Bogor
- MNC Trijaya. (2017). Concrete show SEA 2017 dukung percepatan pembangunan infrastruktur. *MNC Trijaya FM*.

- Retrieved from <http://www.mnctrijayafm.com/mobile/news/detail/15483/concrete-show-sea-2017-dukung-percepatan-pembangunan-infrastruktur>.
- Moleong, L. J. (2007) *Metodologi penelitian kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Noor, S. (2014). Penerapan analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran Daihatsu Luxio di Malang. *Jurnal INTEKNA*, (2), 102–209.
- Pazouki, Jozi, & Ziary. (2017). Strategic management in urban environment using SWOT and QSPM model. *Global J. Environ. Sci. Manage*, 3(2), 207–216. Retrieved from <https://doi.org/10.22034/gjesm.2017.03.02.009>.
- Pearce J. A & Robinson R. B. (2008). *Strategic management, formulation, implementation and control* (1st ed.). Jakarta: Salemba Empat..
- Porter, M. E. (2007). Strategi Bersaing: Teknik menganalisis industri dan pesaing. Tangerang: Karisma.
- Primadhyta, S. (2017). Ekonomi Indonesia tumbuh 5,02 persen sepanjang 2016. *CNN Indonesia*. Retrieved from <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20170206114541-78-191533/ekonomi-indonesia-tumbuh-502-persen-sepanjang-ng-2016>.
- Purnomo, N. R. (2016). Jokowi: Jangan kaget porsi pembangunan di Indonesia Timur lebih banyak dibanding wilayah lain. *Tribun News*. Retrieved from <http://www.tribunnews.com>.
- Rahayu, D. T., & Retnani, E. D. (2016). Penerapan analisis SWOT dalam perumusan strategi bersaing sekolah tinggi ilmu ekonomi indonesia (STIESIA) Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 5(2), 1–16.
- Rangkuti, F. (2009). *Strategi promosi yang kreatif* (1st ed.). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Saghaei, M. (2012). Strategic planning for a lubricant manufacturing company. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(10), 18–24
- Setiawan, S. R. D. (2017). Menurut BI, ini alasan inflasi 2016 rendah. *Kompas*. Retrieved from <https://ekonomi.kompas.com/read/2017/01/07/061319426/menurut.bi.ini.alasan.inflasi.2016.rendah>.
- Shojaie, M., Hamidian, M., & Basiji, A. (2014). Strategy planning using SWOT analysis and QSPM model: A case study of Baridsoft Company (One of the top and leader companies of Iranian software industry). *International Journal of Scientific Management and Development*, 2(7), 252–257.
- Simorangkir, E. (2017). Dikebut sejak 2014, ini capaian pembangunan infrastruktur Jokowi. *Detik Finance*. Retrieved from <https://finance.detik.com>.
- Sugiyono. (2003). Metode penelitian bisnis. Bandung: CV Alfabeta.
- _____. (2012). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (2002). Strategic management in action. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wheelen, T. L., & Hunger J. D. (2008). *Strategic management and business policy* (11th ed.). New Jersey: Pearson Education.

